محاضرات في نظــرية الاتصــال

إعداد

دكتور محسن السيد العريني

المحاضرة الأولى

تعريفات الاتصال

كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى شائع أو مألوف فالاتصال هو النشاط الذى يستهدف تحقيق العمومية او الذيوع او الانتشار لفكرة او موضوع عن طريق انتقال المعلومات أو الافكار او الآراء باستخدام رموز موحده ومفهومه للأطراف الاتصال .

استخدمت كلمة الاتصال بمفاهيم مختلفة، فهي تعنى خطوط المواصلات لدى مسئولي التليفونات والتلغراف والراديو، كما تعنى قنوات الربط مكان بآخر لدى مسئولي النقل والمواصلات، وتعنى التفاعل الإنساني لدى علماء الاجتماع حيث يقوم المجتمع الإنساني على مجموعة من العلاقات قوامها الاتصال.

وتعرفه جمعية إدارة الاعمال الامريكية AMA بتلك العملية التي عن طريقها نقل معنى , كما انه سلوك يوحى الى تبادل المعنى ويكمل ميدكا Maadke بانه طريقه لنقل المعنى والفهم من شخص لآخر ويستطرد مريهيو Merrihue

بانه سلوك مقصود من جانب المرسل بنقل المعنى المطلوب الى المستقبل ويؤدى الى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه – وتعرف ايرين بلاس Irene Place الاتصال بانه عملية تبادل المعلومات والافطار والعواطف في سبيل الوصول الى مفاهيم مشتركة وهذا امتداد لتعريفات علماء الاجتماع. ويذهب هوفلاند Hafland الى انه الاتصال هو العملية التي ينقل الفرد بمقتضاها منبهات (إشارات) لكى يعدل سلوك الافراد الاخرين . ويعرف الاتصال الإداري بانه عملية تبادل الأفراد والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل المنشأة بفرض تحقيق هدف معين ويرى احمد فؤاد شريف انه الاتصال هو مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل انتاج توصيل واستخدام البيانات لاتخاذ قرارات صحيحة في الاتجاه والتوقيت وتعرف الاتصالات الإنسانية بانها عملية التعامل مع المعاش وخلال الرسائل الشفوية والمكتوبة ويعد ادب البحث في أي تخصيص علمي أكثر قنوات الاتصال العلمي الكمية وتأثيراتها

مستويات الاتصال

يعتمد الاتصال على المستويات الخمسة التالية:

1-الاتصال الداخلي

2-الاتصال العلمي المباشر Inter Personal

3-الاتصال العلمي غير المباشر

4-الاتصال بين شخص ومجموعة

5-الاتصال الجماهيري

المحاضرة الثانية

مستويات الاتصال

1-الاتصال الداخلي أو الذاتي Inter Personal

حيث يتم في استقبال وتجهيز الرسائل داخل أنفسنا للتهيؤ لاستخدام مستويات الاتصال الأخرى

2 – الاتصال الشخصي (المباشر) Inter Personal يتم الاتصال مباشرة بين شخصين او اكثر بالحديث وجها لوجه ويتميز هذا النوع بالمرونة والايجابية لتوافر إمكانية تعديل وتحويل الرسالة المرسلة تبعا لما يقتضيه الموقف الاتصالى ويتشكل الموقف على أساس التغذية الراجعة (المرتدة) من المرسل او المستقبل سواء.

ويتميز الاتصال المباشر بالمميزات التالية:

1 – إمكانية التأثير على المستمع فكريا وواقعيا تبعا لطبيعة اللقاء بالطرق الاخر

2-سهولة الاقتناع بوجهات النظر المتباينة تبعا لطريقة عرض التحدث
3-استشعار رد الفعل لدى المتلقي في حينه مما يدعو الى تغيير او تعديل أسلوب العرض او تعديل الفكرة هذا فضلا على المرونة والايجابية في سرعة توصيل الرسالة مما يترتب عليه سرعة التنفيذ او معرفة عدم التنفيذ في حينه

3 – الاتصال غير المباشر Mediated او الاتصال عبر وسيط

ويحدث هذا النوع بين اطراف الاتصال من خلال استخدام وسائط ميكانيكية او كهربائية او وثائقية او سلكية او لاسلكية او الأقمار الصناعية مثال استخدام التليفونات او وسائل الاعلام TV او الراديو او من خلال المبرقات الكاتبة . ويتم الاتصال غير المباشر أيضا في خلال الخطابات والتقارير والمراسلات الداخلية (Memo) ويتطلب الاتصال غير المباشر نوعا بين السرية تبعا لنوعية وطبيعة المعلومات المرسلة .

4-الاتصال بين شخص ومجموعة Person to Group يتحدد هذا المستوى بين شخص متحدث ومجموعة من المستعمين من خلال محاضره او خطبه

5 – الاتصال الجماهيري Mass Communication يتضمن هذا المستوى الرسائل المرسلة بجمهور كبير من خلال وسائل الاعلام المختلفة كالصحف والمجلات والنشرات والقرصة هنا ضئيلة للحصول على تغذية راجعه من قبل هذا الجمهور . ويعرف الاتصال الجماهيري بأنه يثار وسائل موحده على اعداد كبيرة

من الناس يتباينون فيها بيهم من النواحي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية وينتشرون في مناطق متفرقة ويستهدف الاتصال الجماهيري الذيوع والانتشار بهدف توصيل فكرة او موضوع او قضية من طريق انتقال الآراء والافكار والاتجاهات من شخص او أكثر الى جماهير عريضة من المواطنين.

تقسيم الاتصالات الإنسانية

يمكن تقسيم الاتصال الإنساني حسب اللغة المستخدمة فيه الى قسمين:

أ – الاتصال اللفظي

يعد الاتصال اللفظي من اقدم وسائل الاتصال كما انه يوفر الجهد والوقت والتكلفة بعيدا عن الشكليات الرسمية والإجراءات الروتينية ويوحى هذا النوع بالمودة والثقة بين طرفي الاتصال عندما يعتمد على الصراحة والصدق في بث الرسالة.

وتعتمد معظم الاعمال اليومية بالمنشأة على الاتصال اللفظي من اجل تنفيذ المهام الوظيفية وشرح التعليمات الإدارية وتوصيل رسائل الرؤساء للمرؤوسين.

ويتم الاتصال اللفظي من خلال الاجتماعات الدورية او البرامج التدريبية او الندوات او ورش العمل. ويهدف الى نشر وتبادل معلومات مفيدة وحيوية بالمنشأة. ويتم هذا النوع الفرصة للمشاركين في تحديد الموضوعات والمشاكل المطلوب بحثها او التعليق عليها. وينجح الاتصال اللفظي في توصيل الرسالة اذا تم التخطيط المسبق له وتوافرت فيه عناصر الصراحة والصدق مع إعطاء الفرصة لأبداء الراي وقل عدد المشاركين فيه.

ب – الاتصال اللفظي المكتوب

بالرغم من ارتفاع نسبة اللجوء الى الاتصال اللفظي في اتصالات إدارة الاعمال الان ذلك لا يقلل من قيمة أو أهمية الاتصالات المكتوبة ففي بعض الأحيان لايسهل ممارسة الاتصال اللفظي مع افراد المنشأة كما يصعب بحث او تحليل الموضوعات المطروحة لأطراف الاتصال. بالإضافة الى ان الاتصال المكتوب مزوري للموضوعات التنظيمية او القانونية كما هو الحال في اللوائح والقوانين والمذكرات التفسيرية ونظم العمل وواجبات الوظيفية. كما انه ضروري في حالات المسئولية والمحاسبة وتوزيع الاختصاصات وتحديد معدلات الأداء وتطبيق أسس التقييم

مميزات الاتصالات المكتوبة

1- يتيح الفرصة للتعبير عما تريده كما يتوخى الدقة في عرض ما نقله للغير
2- يتميز بالاستمرارية والدوام مها تغيرت الاحداث والأشخاص
3- تساعد على نشر المعلومات ويعمل بأجراء التنفيذ
4- تيسير عملية التنسيق ويساعد على وحدة الصرف ومتابعة التنفيذ
5- وتحديد المسئولية يستخدم عندنا لإنتاج فرصه لقاء المستقبل
6- كما يستخدم عند بث الرسالة الى اعداد كبيرة
7- تستخدم للرغبة في تبليغ القوانين او الأوامر بطريقة رسمية
8- تسمح باختيار المكان والوقت المناسب لبث الرسالة
9- توفر الحصول على التغذية الراجعة من المستقبل الذي يعقب على الرسالة
10- تستخدم لشرح وتفسير الأفكار المعقدة والمتعددة التفاصيل

شروط الاتصال الجيد

تتحقق جودة الاتصالات المكتوبة عندما تتوفر لها العناصر التالية:

1 – التخطيط السليم ووضوح هدف الرسالة.

2 – تحليل قائمة او مستقبل الرسالة.

3 – تحقيق التماسك بين محتويات الرسالة.

4 – تحقيق الثقة بين طرفي الاتصال.

5 – استخدام الأساليب الفنية في الكتابة واستخدام علامات الترقيم

6 – التأكد من إمكانية قراءة الرسالة واخراجها بشكل لائق

7 – مراجعة الرسالة وتصحيحها قبل الارسال

8 – المحافظة على الأسلوب اللغوي الذي يتسم بالتعبيرات المحددة والمختصرة والواضحة.

الاتصال المصور او الموضح

ويستخدم في هذا النوع المصور او الرسوم البيانية او الخرائط والرسوم التشكيلية لنقل الأفكار والمعلومات

أ- بغرض التأثير في اتجاهات الأشخاص
ب- ويستخدم الاتصال المصور لإيضاح الأفكار في حالة الاتصال المكتوب كما قد يستخدم كوسيلة اتصال مستقله

الاتصال غير اللفظي

يتمثل الاتصال غير اللفظي في تخاطب الافراد اليكم الحاجزين من الكلام عن طريق تبادل المعاني والمفاهيم بالحركات او الإشارات او طبعة الأشياء من الملابس والديكورات المستخدمة في المسرحيات والأفلام.

المحاضرة الثالثة

وحدة الاتصال وعناصرها

يلخص هارولد لاسويل دورة الاتصال في تساؤلاته الشهيرة التالية:

من ؟

قال ماذا ؟

ومن خلال اى فتاة او وسيلة ؟

لمن ؟

وباى تأثير

وينتج عن هذه التساؤلات المكونات التالية العملية الاتصال

1- المصدر او المرسل
2- الرسالة
3- القناة او الوسيلة
4- المستقبل
5- الأثر
6- التغذية الراجعة

- المصدر

هو الشخص الذي يريد ان يؤثر او يرسل رسالة لمجموعة من الأشخاص وينصب هذا التأثير على معلومات الاخرين واتجاهاتهم النفسية واحساسيهم ومشاعرهم وسلوكهم او معتقداتهم.

فالمرسل هو من يبدأ بالاتصال وهو من يصوغ الرسالة

يمكن تقييم المصدر من خلال العوامل التالية:

أ- الثقة في المصدر
ب-مدى الاستمرار في تغيير الاتجاه مع معنى الوقت

جـ - نوع المصدر المستخدم (رسمي او غير رسمي)

ويبدا المصدر او المدير المسئوول

تحويل الرسام ال رموز نقل الرموز الى المستقبل ويقوم المصدر في اغلب الأحيان بدراسة الظروف البيئية التي تحكم الاتصال لدى المستقبل كما يقوم بتكوين الأفكار الرئيسية واختيار المعاني الأساسية المطلوب نقلها في الرسالة. ويقوم أيضا بالتخطيط لتنظيم وتنشيط وتحضير وضبط عملية الارسال

- الرسالة

هي الفكرة او الاتجاه او الإحساس الذي يحاول المصدر ان ينقلها الى المستقبل من خلال رموز او صور او إشارات يفهما المستقبل.

والاتصال معتمد على نقل المعاني والمعلومات هي محور التعامل بين المرسل او المستقبل

- القناة او الوسيلة او الأداة

تستخدم قناة الاتصال للدلالة على الموجات الصوتية او الصوتية المستخدمة او من خلال مجموعة المهارات الحركية المستخدمة في نقل الرسائل وفيها السمع والبصر والتذوق.
كما تعنى الخط والمسار الذى تتخذه الرسالة عند تحولها من المرسل الى المستقبل. وهى أيضا الاشكال والانماط والمنافذ الاتصالية التي يتبعها القائم بالاتصال بهدف توصيل رسالته الى الجمهور المستهدف. فقناة الاتصال يتم من خلالها تحويل الوثيق او المستند خلال الدورة المستندية او خلال شبكة الاتصال (السلكية او اللاسلكية) وتعنى وسيلة الاتصال كالوثائق المكتوبة مثلا انبعاث الرسالة بغرض تبادل الأفكار والمعلومات بين طرفي الاتصال . والاداة هي لغة الالفاظ او الإشارة او الحركات التي تنقل المعنى او الفكرة من داخل المصدر الى خارجه.
وتعد شبكات الاتصال واسطات اتصال منظمة لنقل رسائل الاخرين ولتنظيم عملية انسياب وتدفق المعلومات خلال الأطراف المشتركة في هذه الشبكة المستقبل او المتلقي Receive من الشخص المستهدف بتلقي الرسالة ويتوقع له ان يفهما بهدف اتصال التأثير من قبل المصدر.

- المستقبل
- الأثر والتأثير:

ينتج عن تأثيرات الاتصال التعبيرات في سلوك التي يقصد بها تغيير سلوك المستقبل وهناك ثلاثة تأثيرات رئيسية للاتصال:

1- تغييرات في معلومات المستقبل
2- تغييرات في اتجاهات المستقبل
3- تغييرات في السلوك العلني للمستقبل والغرض من الاتصال كما من معروف من تمهيد السبيل للتأثير في المستقبلية الذى يقصدهم المصدر او المرسل

- التغذية الراجعة feedback

الهدف منها معرفة التأثيرات الإيجابية او السلبية للرسالة

المحاضرة الرابعة

الاتصال الإداري

يعتمد نجاح إدارة الاعمال على الاتصال الجيد حيث تمثل عملية الاتصالات هذه الوصل بين المدير ومحور العمليات في المنشأة. ويشتمل التشكيل التنظيمي لأى منشأه على الأنشطة التالية:

1- التخطيط والتنظيم والتوجيه (مرحلة اتخاذ القرار)
2- وضع البرامج (ترجمة القرارات – البرامج)
3- الاتصالات
4- الرقابة
5- التقويم
6- والاتصال ضروري من اجل تنفيذ الوظائف الأساسية بكفاءة وفعالية كما يمثل القناة التي تمد من خلالها القرارات والمعلومات التي يعتمد عليها نجاح المنشأة
7- وتهدف الاتصالات الإدارية الفعالة ال حسن أداء العاملين ووفرة انتاجيتهم ورفع روحهم المعنوية مثلا على زيادة شعورهم بالانتماء بالمنشأة التي يعملو ما فيها وتعنى الاتصالات الإدارية بتدفق المعلومات بين وحدات المشروع المختلفة مستخدمة بذلك كانه اتجاهات الاتصال من اعلى المستويات الى ادناها داخل الهيكل التنظيمي للمنشأة .
8- كما تعنى الاتصالات بتوفير البيانات اللازمة لاستمرار العمل الإداري بهدف التأثير في سلوك مستقبلي الرسالة من العاملين وتوجههم لما تقتضيه رغبة الجهة المرسلة وبذلك يساعد الاتصال على تنظيم المنشأة بشكل متجانس ويؤدى الى تنظيم ادارى سليم وفعال.

واذا كانت وظيفة الإدارة العامة هو تنفيذ السياسة العامة للدولة فان عملية الاتصال هو اهم وسيلة من وسائل التنفيذ وتلعب دورا هاما في جميع أوجه النشاط الإداري وخاصة في مجالات الاشراف والتنفيذ والتوجيه والمتابعة ويمثل نظام الاتصالات الإدارية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنشاة من اجل تحقيق أهدافها. بالإضافة الأداة الفعالة التي تساعد أجهزة الإدارة في تنفيذ مهامها والارتقاء بمستويات أداء العاملين بالمنشأة.

وترجع أهمية الاتصال الإداري لما يلي:

1 – ازدياد حجم المنشأة مما يؤدى الى ضعف الاشراف والرقابة

2-التوسع في تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل

3 – ازدياد درجة الوعي بأهمية دور المنشأة في الحياة العامة وتتحدد متطلبات الاتصال بالمنشأة وفقا للشروط التالية:

أ – حاجة الفرد للمعلومات

ب – الحاجة للتقدير الاجتماعي والنفسي

حـ -يمارسه الفرد للاتصال من اجل انجاز هدف معين

د – مزاولة الاتصال بناء على توجيهات شخص ما الجزء من واجبات ومهام الوظيفة.

أهداف الاتصال الإداري:

يهدف الاتصال الإداري الى تحقيق ما يلى:

1- اعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم التصديق عليها وكذلك بالمسئوليات والسلطات التي تم تحديدها
2- اعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتنفيذ بعض الاعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل.
3- اعلام الرؤساء بما تم إنجازه وبالمشكلات التي واجهها خلال التنفيذ وكذلك بالمقترحات التي تساعد على جودة الأداء
4- وهناك علاقة وثيقة بين اركانه التنظيم الإداري (من تخطيط , تنظيم , توجيه ورقابة) وبين النشاط الاتصالى المطلوب لكل ركن على حدة وهذا ما سوف يتم تناوله في الفقرات التالية .

المحاضرة الخامسة

علاقة الاتصال بالتخطيط

يهتم التخطيط بعملية جمع البيانات والحقائق وتحليلها تم ترتيب هذه العمليات ووضع خطة للتنفيذ وفقا للأهداف المحددة.

ويتحدد في مرحلة التخطيط الأهداف المطلوب إنجازها بالإضافة الى عمليات تقدير الاستراتيجيات والميزانية المطلوبة وتعبئة الموارد اللازمة للتنفيذ. وينبغي مشاركة كافة المستويات الإدارية في توصيل البيانات والرسائل والقرارات اللازمة لشرح الخطة للقائمين بالتنفيذ في مراحله المختلفة. وبذلك فان الخطة تعتمد على الاتصالات في جميع الاتجاهات ومن كافة المستويات.

ويمكن تقسيم عملية التخطيط الى المراحل التالية:

1- مرحلة تحقيق الخطة
2- مرحلة الاعداد لتنفيذ الخطة
3- فترة تنفيذ الخطة

ويتم في فترة تحضير الخطة اشتراك جميع المستويات الإدارية في التخطيط من اجل تحديد الأهداف وفي تعبئة الموارد ومن خلال اعداد برامج العمل بهدف الحصول على نتائج محددة. بالإضافة الى المشاركة في صياغة القرارات وفي تقديم المقترحات وفي رفع التوصيات بالإجراءات والحلول المناسبة.
وبعد إقرار الخطة ينبغي ان تشترك كافة المستويات في توصيل البيانات والرسائل بهدف شرح الخطة للقائمين بالتنفيذ.

وفى المرحلة الأخيرة تبدأ خطوات التنفيذ الفعلية وفيها ترفع التقارير لما تم إنجازه وتقدم وجهات النظر المصاحبة للتنفيذ ويتم الإجابة على التساؤلات والاستفسارات التي يطرحها القائمون بالتنفيذ.
وبذلك تعتمد مرحلة التخطيط على الاتصالات في جميع الاتجاهات وبين كافة المستويات من اجل الحصول على احسن النتائج وتحقيق الأهداف المحددة والمرجوة في الوقت المناسب.

علاقة الاتصال بالتنظيم

تعتمد الهياكل التنظيمية للمنشأة على الاتصال ويهدف التنظيم الى وصف النشاطات المحددة والمطلوبة من اجل تحقيق الأهداف والاغراض المرجوة. وبينما تعتمد مرحلة التخطيط على تعريف وتجديد للأغراض والغايات المطلوبة، يهتم التنظيم على انشاء الوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق مثل هذه الأغراض والغايات ويتقرر في مرحلة التنظيم تحديد العلاقات والواجبات المرتبطة بالسلطة والمسئولية.

اشكال التنظيم

ا -التنظيم المركزي واللامركزي

ب – التنظيم الرسمي وغير الرسمي

ويلعب الاتصال دورا هاما في التشكيل التنظيمي للمنشأة من اجل رفع كفاءة موظفيها.

ويمكن في التنظيم المركزي ان يتم الاتصال وجها لوجه يعتمد في ذلك على صغر حجم المنشأة وقلة عدد موظفيها.

وعندما يكبر حجم المنشأة يحتاج الامر الى تقسيمها الى اقسام ووحدات صغيرة ويتطلب السلطات لرؤساء تلك الوحدات والاقسام عندما تتبع نظام التنظيم اللامركزي. وهنا ينشط دور اتصال الوحدات الصغيرة بالمركز الرئيسي من اجل تفسير او تعديل اهداف المنشأة او توصيل الأوامر والتعليمات للفروع.

التنظيم الرسمي هو ذلك الشكل الذي ينظم العلاقات المكتوبة التي يعمل في اطارها رجال المنشأة هي اجل تحقيق أهدافها المرجوة.

أنواع التنظيمات الرسمية:

(أ) التنظيم العمودي Line

ويستخدم فيه الاتصال النازل وتكوين السلطة فيها من اعلى الى اسفل ويهدف هذا النوع الى نقل المعلومات والاوامر والتعليمات من مستويات الإدارة العليا الى مستويات الإدارة الدنيا في كما ينقل وجهات نظر الرؤساء للمرؤوسين ويشتمل الاتصال النازل الهابط على ما يلى :

1- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية المنظمة لمهام وواجبات الوظيفية والمحددة للمسئوليات والعلاقات المطلوبة بينهم
2- القرارات والاوامر والتعليمات التي تساعد على القيام بالوظائف

المتنوعة في بالمنشأة (تعيين، ترقية، تفويض)

3 – التعليمات والتوجيهات التي توجه المشرفين لتحسين طرق العمل

4 – الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين ولأغنى عن الاتصال الصاعد الذى يستخدم في نقل رسائل المرؤوسين الى مستويات الإدارة العليا من اجل حل مشاكلهم الشخصية والعملية وتوفير سبل الراحة والاستقرار النفس لهم . (ب) التنظيم الوظيفي (الهيكل الوظيفي)

ويتم الاتصال فيه عن طريق رؤساء الوحدات الفرعية في نفس المستوى الإداري بهدف تقسيم الاعمال والمهام والواجبات والتنسيق بين رؤساء الوحدات وتجهيز سبل الاتصالات بينهم عن طريق شبكة اتصال متوافقة مع الهيكل التنظيمي للمنشأة.

(حـ) التنظيم بالتعاون مع لجان استشارية:

ويتم استقبال المستشارين مع رئيس المنشأة مباشرة من اجل تقديم النصيحة والمشورة اللازمة لحسن سير العمل والارتقاء بمعدل الأداء بالمنشأة.

ويعتمد التنظيم الغير الرسمي على العلاقات الاجتماعية والمهنية بين افراد المنشأة وقد يعتمد أيضا على العلاقات الشخصية والظروف النفسية والبيئية ولأغني للإدارة عن مثل هذه التنظيمات وينبغي توافر قنوات الاتصال المناسبة للتعرف على رغبات الافراد ومحاولة إرضاء هذه الرغبات من اجل الحصول على الاطمئنان النفسي اللازم لتحسين الأداء.

المحاضرة السادسة

علاقة الاتصال بالتوجيه

يعد التوجيه من أولى مسئوليات المدير في المنشأة وهو وظيفة مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية وتتضمن وظائف التوجيه أوجه النشاط المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والاشراف عليهم اثناء العمل وتنفيذهم بالأوامر الإدارية والتوجيهات السياسية المختلفة ويمكن تعريف التوجيه بانه الاتصال بالمرؤوسين وارشادهم وترغيبهم في أداء العمل على الوجه الاكمل من اجل تحقيق الأهداف المرجوة للمنشأة.

الاتصال والرقابة

للاتصال علاقة ووطيدة بالرقابة ويقصد بالرقابة متابعة التنفيذ للكشف عن العيوب والاخطاء من اجل تصحيحه ومعالجتها وتتضمن الرقابة قياس أداء المرؤوسين وتصحيح ذلك الأداء بما يتمشى مع اهداف المنشأة.

وتتشمل الرقابة على الخطوات الرئيسية التالية:

1- قياس الأهداف ووضع المعايير اللازمة لهذا القياس
2- قياس الأداء الفعلي للأفراد ومقارنته بالخطط الموضوعة
3- اكتشاف الانحرافات عن الخطط والمعايير الموضوعة والعمل على تصحيحه.
وترتبط الرقابة بوظيفة التخطيط حيث انها تقييم وقياس للأهداف والغايات التي تمت صياغتها في مرحلة التخطيط بالإضافة الى ذلك فان النتائج التقويم يستفاد منه في وضع الأهداف الجديدة في أي خطة مستقبلية.

اشكال الاتصال الإداري

يتم الاتصالات عادة من خلال اشكال متعددة منها على سبيل المثال المراسلات، النماذج، التقارير، المذكرات، التعليمات الإدارية وكافة الجلسات.

وينقسم الاتصال الإداري الى قسمين:

1- اتصالات رسمية
2- اتصالات غير رسمية

أولا: الاتصالات الرسمية:

تستخدم الاتصالات الرسمية خطوط السلطة الرسمية في نقل القرارات والتعليمات والتوجيهات والمستويات الإدارة العليا
الى سائل المرؤوسين في مستويات الإدارة الأخرى.

ويتم في الاتصالات الرسمية التخطيط المنهجي لنقل الحقائق والمعلومات بالمنشأة كما يتم أيضا نقل التقارير والشكوى والتوصيات والاقتراحات من القاعدة الى القمة.

وتلعب الاتصالات دورا رئيسيا في تحقيق اهداف المنشاة وتنقسم الاتصالات الرسمية الى

اتصالات داخلية – واتصالات خارجية

وتتفرع الاتصالات الداخلية الى فرعين:

أ – اتصالات رئيسية (صاعدة او هابطة)

وهى التي تتم بين الرئيس والمرؤوس

ب – اتصالات افقية او عربية وهى التي تتم بين مستويان في نفس المستوى الإداري داخل المنشأة.

وتعنى الاتصالات الرسمية الخارجية بالاتصال بين المنشأة والأشخاص والجامعات خارج المنشأة مثل جمهور العملاء والموردين وشركات الخدمات.

وتنقسم الاتصالات الخارجية الرسمية الى:

أ- اتصالات افقية او عربية وهى التي تتم بين نفس المنشئات المناظرة (بين الجامعات و الجامعات الأخرى)
ب- اتصالات جانبية وهي التي تتم بين جهات لاتربط بينهم علاقات رئيسية (الاتصالات بين الجامعة والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على سبيل المثال)

ثانيا : الاتصالات الغير الرسمية

وتتكون جامعات الغير الرسمية من أعضاء المنشأة ويتم اختيارهم بالانتخاب او التعيين ويربط بينهم خطوط اتصالات الغير رسمية قد تكون مهنية او ثقافية او سياسية وتعتمد هذه الاتصالات على العلاقات الشخصية او الاجتماعية خارج مجال العمل.

وتتكون الاتصالات الغير الرسمية نتيجة للأسباب الرئيسية التالية:

1- تسهيل التفاعل الاجتماعي بين افراد المنشاة
2- الحصول على معلومات اجتماعية عن المنشأة
3- ارتباط اهداف الأعضاء بأهداف المنشأة

وتستخدم الاتصالات الغير رسمية في نقل نوعية معينة من المعلومات التي لا تتناسب مع الاتصال الرسمي

مثل اتجاهات المدير نحو موقف معين او اتجاهات العاملين نحو الإدارة العليا لهم وكذلك في تفسير الأوامر والتعليمات والتوجيهات المرسلة من الإدارة العليا للمرؤوسين.

وتواجه طرق الاتصالات الغير الرسمية العقابات التالية:

1- صعوبة تحكم الإدارة في عمليات الاتصال الغير الرسمي من فثم يصعب تحديد المسئولية الناتجة عن هذه الاتصالات
2- انه يعمل على تخطى المرؤوسين للرؤساء مما يؤدى الى خلل في العلاقات بين افراد الاتصال
3- يعتمد على تبادل المعلومات التي تعبر عن شعور الافراد نحو مواقف معينة دون التدقيق في دقة هذه المعلومات
4- يعمل على زيادة جو من السخط والتوتر في العلاقات التنظيمية للمنشأة

كما يؤدى الى فقدان الثقة بين العاملين والسلطة الإدارية لهم.

معوقات الاتصال الإداري

ترجع العوامل التي تعوق الاتصال الإداري للأسباب التالية :

1- استخدام وسائل اتصال غير مناسبة للمواقف والظروف للأفراد كا استخدام وسائل اتصال بطيئة لا تتناسب مع ظروف المنشأة.
2- استخدام أدوات ووسائل اتصال غير متقدمة وغير فعالة
3- عدم تشجيع القيادة الديمقراطية للإدارة بعدم السماح لتلقى اراء العاملين
4- وجود مستويات إدارية متعددة داخل الهيكل التنظيمي للمنِشأة والتي لا تساعد على انسياب تدفق المعلومات بين العاملين
5- تركيز السلطة في يد فرد او افراد قليلون يتحكمون في حجب المعلومات والحقائق عن سائر العاملين
6- عدم توافر وسائل حديثة لحفظ وتخزين وبث المعلومات
7- تضخم المعلومات المرسلة او ندرة البيانات التي تتعامل مع المنشأة (توجيه الرسائل لمن لا يحتاجون اليه)
8- سوء توجيه وتوزيع الرسائل المرسلة
9- عدم استخدام المعلومات المتوفرة والمناسبة
10- المغالاة في استخدام الاتصالات

يحدد لوثر جوليك Luther Gulick وظائف الإدارة العلمية بالاستهلاليات السبعة التالية:

1- التخطيط Planning
2- التنظيم Organization
3- التوظيف Staffing
4- التوجيه Direction
5- التنسيق ordination
6- اعداد التقارير Reporting
7- اعداد الميزانية Budgeting

وسائل الاتصال الوثائق المكتوب (محمد إبراهيم السيد) دار الثقافة 1988

المحاضرة السابعة

(تتمة المحاضرة السادسة)

4 – اجراء الدراسات التي تعنى بعلاقة النماذج بالنظم والإجراءات التي تساعد على ضبطها وتحسينها

1 – تحديد أماكن النماذج لسرعة الوصول اليها

ترتيب النماذج في الكشاف المصنف الوظيفي

توجد عدة طرق لتقسيم وتصنيف النماذج منها التصنيف بالقسم او باسم ونوع النموذج ومنها التصنيف بالموضوع وبالنشاط

أولا: التقسيم بالقسم

- يتم التقسيم تبعا للأقسام التي تستعمل فيها التصنيف بالقسم او باسم ونوع النموذج ومنها التصنيف بالموضوع وبالنشاط
- كما يتم التقسيم أيضا تبعا للأقسام التي تستعمل فيها هذه النماذج مثل نماذج الحسابات ونماذج شئون العاملين ونماذج شئون الطلاب وهكذا.
- وتنقسم نماذج شئون الطلاب الى نماذج القبول , التسجيل , الامتحانات والتخرج.

ثانيا: التقسيم بالاسم او بعنوان النموذج

وتعد اكثر الطرق استعمالا في تصنيف النماذج مثل حيث تقدم عناوين للنماذج مثل فائدة , شيك , امر شراء

ثالثا: التصنيف بالموضوع

فقسم النماذج وفقا لموضوعها في البداية ثم تفرع بالعملية والوظيفة.

ويتم انشاء قاموس كمفتاح للكشاف المصنف من الكلمات المختارة

ويقسم القاموس الى الأقسام التالية:

1- موضوعات النماذج (الأسماء) مثل أسماء العملاء، الكتب، المستخدمين، الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

2 – عبارات الإضافة مثل تقسيم، تغيير، تسليم (العملية)

3 -الوظيفة او كلمات التصرف مسبوقة بكلمة الى " أول "

مثال:

الموافقة	للموافقة
تقديم الطلب	لتقديم الطلب
التفويض	للتفويض
الإلغاء	للإلغاء
الاخطار	للأخطار

ويوضح المثال التالي اتحاد الكلمات التي تستخدم لوصف الغرض من النموذج.

1- عربات – استعمال – تفويض
2- عربات – اصلاح – تقرير
3- عربات – اصلاح – جدوله
4- عربات – اصلاح – جدوله
5- عربات – فحص – تسجيل

وتستخدم المصطلحات من هذا الكشاف للتأويل وتفسير للعملية والوظيفة التي اعرض اجلها النموذج.

تحليل النماذج

يتم تحليل النماذج من خلال الفحص والتقييم لطبيعة وسبب انشاء كل نموذج وعلاقته بالنماذج الأخرى بالإضافة الى فاعلية النماذج كوسيلة لتجهيز البيانات ويشتمل تحليل النماذج على ما يلى:

1- تحسين الإجراءات من خلال عمليات التسجيل والتحليل والنقل والتخزين
2- بدء مشروعات التحليل من خلال العناصر التالية: العنوان , الغرض , والمال والخطة والميزانية المقدرة وتاريخ البدء المقترح .
3- جرد وتقييم النماذج من اجل التبسيط والدمج والاستبعاد
4- تنمية وتقديم التحسينات المقترحة للنماذج

ويتم ذلك بفحص الى عبارات النماذج وإمكانية حذف او إضافة عبارات أخرى والإمكانات المتاحة لتطوير النماذج المطلوبة واستبعاد غيرها وتقدير الإمكانيات المالية اللازمة لهذا التطوير.

تصميم النماذج

تهتم عملية تقييم النماذج عملية تجميع البيانات المطلوبة للنموذج الذي يفى بالتوصيات المعمولة كنتيجة لتحليل النماذج السابقة. ويهدف التصميم الى شرح كيفية الترتيب والتقديم الأفضل للمعلومات بالإضافة الى تقليل كمية العمل الورقي المطلوب لإكمال النموذج ولتقليل الأخطاء الكتابية وتوفير الوقت وتكاليف الطبع والورق وتقليل سوء الفهم وزيادة الكفاءة الإدارية المطلوبة .

وينبغي توافر عدة عوامل في النماذج منها سهولة توثيق وقدرته على تخزين المعلومات وتوفيره لسهوله استرجاع المعلومات

مبادئ تصميم النموذج

يتطلب ذلك تبسيط العمل الورقي والدراية الكافية بغرض استعمال كل نموذج حتى يسهل قراءته وفهمه وتسيير ملاؤه ويتسنى حفظه وعادة يتكون اى نموذج من الأجزاء التالية: 1-المدخل (الرأس) 2 – المقدمة 3 – التعليمات الخاصة باستخدامه العنوان ورقمه

2 – الجسم (الفقرات الثابتة والمتغيرة في النموذج)

3 – الختام المخصص فيه فراغ للتوقيع والتصديق

يتكون أي نموذج من قسمين رئيسين:

يشتمل القسم الأول على البيانات التي تساعد على تحقيق هوية النموذج مثل اسم المنشأة , عنوان النموذج , تعليمات التوجيه الخاصة بكيفية تداول النموذج . ويتكون القسم الثاني من منطقة العمل الخاصة بالعمل الجوهري للنموذج

أولا: الجزء التعريفي او التمهيدي

ويتضمن هذا الجزء بجانب البيانات التعريفية التي تحقق ذاتية النموذج الملاحظات الخاصة بالأبطال والاحلال والبيانات الخاصة بالمخزون الحالي من النماذج وتتضمن التعليمات الخاصة بكيفية استيفاء النموذج والتعليمات الخاصة بخطوط سير النموذج والتوجيه اللازم لتداول النموذج ونقله من شخص الى آخر.

ثانيا: الجزء الخاص بمنطقة العمل

وتتم فيها ترتيب المعلومات المطلوبة في مراحل التجميع والتسلسل الواضح للفقرات والتخطيط السليم للبيانات والهوامش والفراغات المناسبة وترجع صعوبة قراءة النماذج للأسباب التالية:

1- كثافة الحبر المستخدم

2- كثرة التفاصيل

3- طول سطور الكتابة

4- استخدام الورق الملون او الحبر الملون

وينبغي ان يحتوي النموذج على البيانات الخاصة بتحديد التاريخ كما ينبغي الاهتمام بطرق الحفظ والترتيب لضمان إمكانية التخزين وسرعة الاسترجاع ويجب ان يخضع تصميم النماذج لمعايير مقننه بالنسبة للحجم والتكلفة ومعدات الحفظ والأجهزة المستخدمة فضلا على ضرورة مراعاة الحيز المتاح . ويمكن استخدام الحاسبات الالكترونية في تصميم النماذج واخراجها بشكل موحد وبتكلفة اقتصادية.

وتتضمن المعايير الموحدة لتصميم النماذج إرشادات تكفل بساطه وكفاءة التعبئة والترتيب والتخزين والمظهر المناسب، فضلا على وضوح الرؤية في الكتابة والاقتصاد في التكاليف عند إعادة الطبع

وتهدف المعايير الموحدة الى ما يلي:

1- تسهيل العمل في ادخال المعلومات على النموذج

2- تسهيل استعمال المعلومات التي يتضمنها النموذج

3- تقليل الخطأ في ادخال او استعمال البيانات

4- تقليل العمل الورقي وخفض تكاليف الطبع والاعداد.

كما تساعد المعايير على تسهيل القراءة والكتابة وتيسير نقل وحفظ النماذج.